

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah komunikasi organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen kerja dan kinerja pegawai pada Organisasi Badan Daerah Pemerintah Kota Tasikmalaya yaitu, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD), Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA), Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD).

##### **3.1.1 Sejarah Organisasi**

BPPRD, BAPPELITBANGDA, BKPPD dan BPKAD dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Berdasarkan jenis, tipologi dan tugas atau urusan Pemerintahan Daerah, BPPRD merupakan organisasi dengan tipe A yang menyelenggarakan tugas pengelolaan pajak dan retribusi daerah, BAPPELITBANGDA dengan tipe A yang melaksanakan tugas perencanaan, penelitian dan pengembangan, BKPPD dengan tipe B yang melaksanakan tugas pengelolaan kepegawaian dan BPKAD dengan tipe A yang melaksanakan tugas pengelolaan keuangan dan aset daerah.

### 3.1.2 Visi dan Misi Organisasi

Visi dapat diartikan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Visi merupakan arah pembangunan atau kondisi masa depan daerah yang ingin dicapai dalam 5 (lima) tahun mendatang. Visi juga harus mampu menjawab permasalahan dan isu strategis pembangunan daerah dalam jangka menengah serta sejalan dengan visi dan arah pembangunan jangka panjang daerah.

Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Rumusan misi disusun dengan memperhatikan faktor-faktor lingkungan strategis, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Rumusan misi dapat memberikan gambaran dalam menentukan jalan yang akan ditempuh untuk mencapai visi melalui penetapan tujuan dan sasaran serta arah kebijakan yang ingin dicapai.

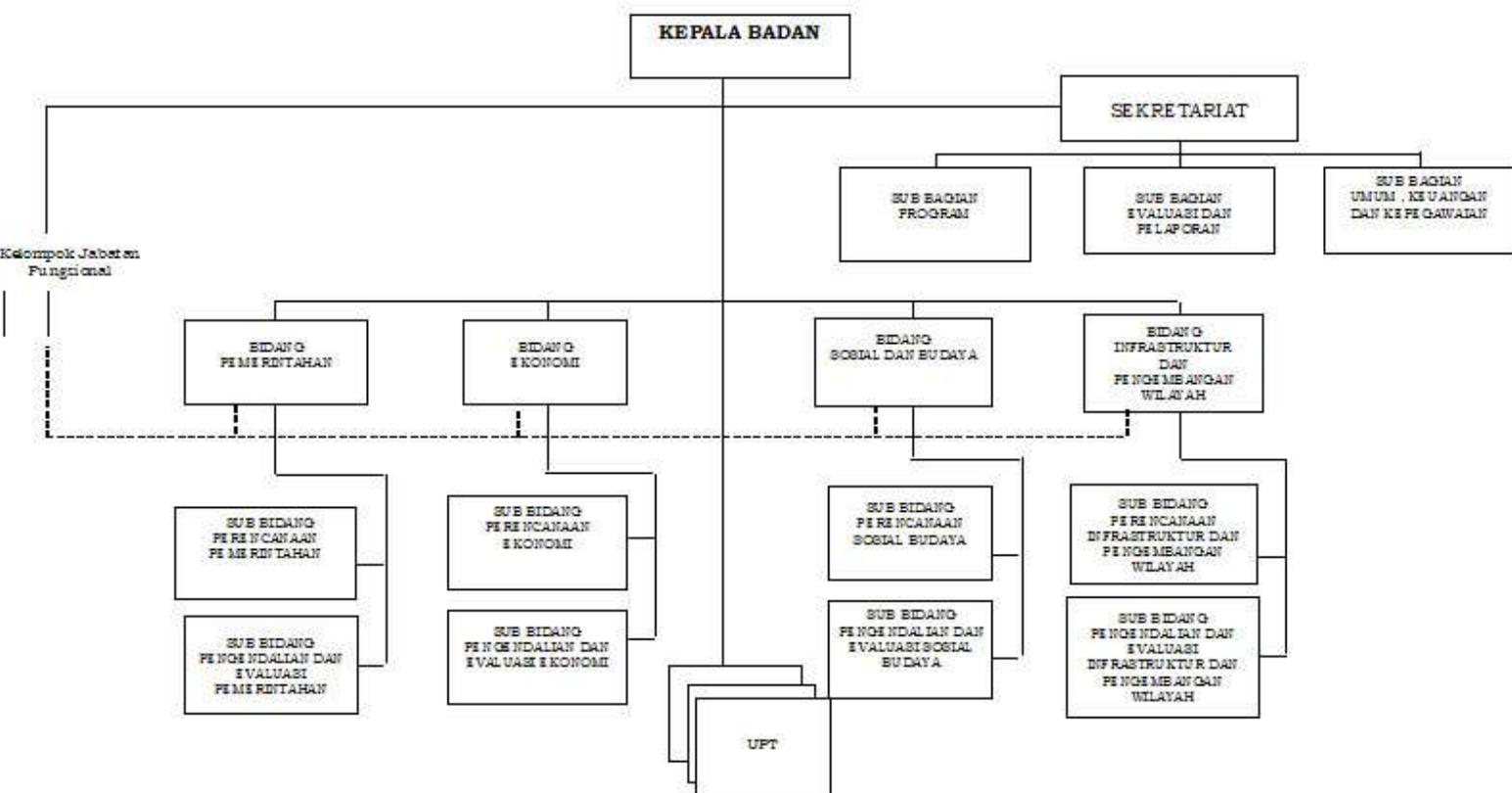
Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, BPPRD, BAPPELITBANGDA, BKPPD dan BPKAD mengacu pada visi dan misi yang telah dirumuskan oleh Pemerintah Kota Tasikmalaya dalam rencana pembangunan jangka menengah 5 (lima) tahun kedepan untuk periode tahun 2017-2022. Visi tersebut adalah ***“Kota Tasikmalaya yang Religius, Maju dan Madani”***.

Adapun misi dalam upaya pencapaian visi tersebut yaitu sebagai berikut:

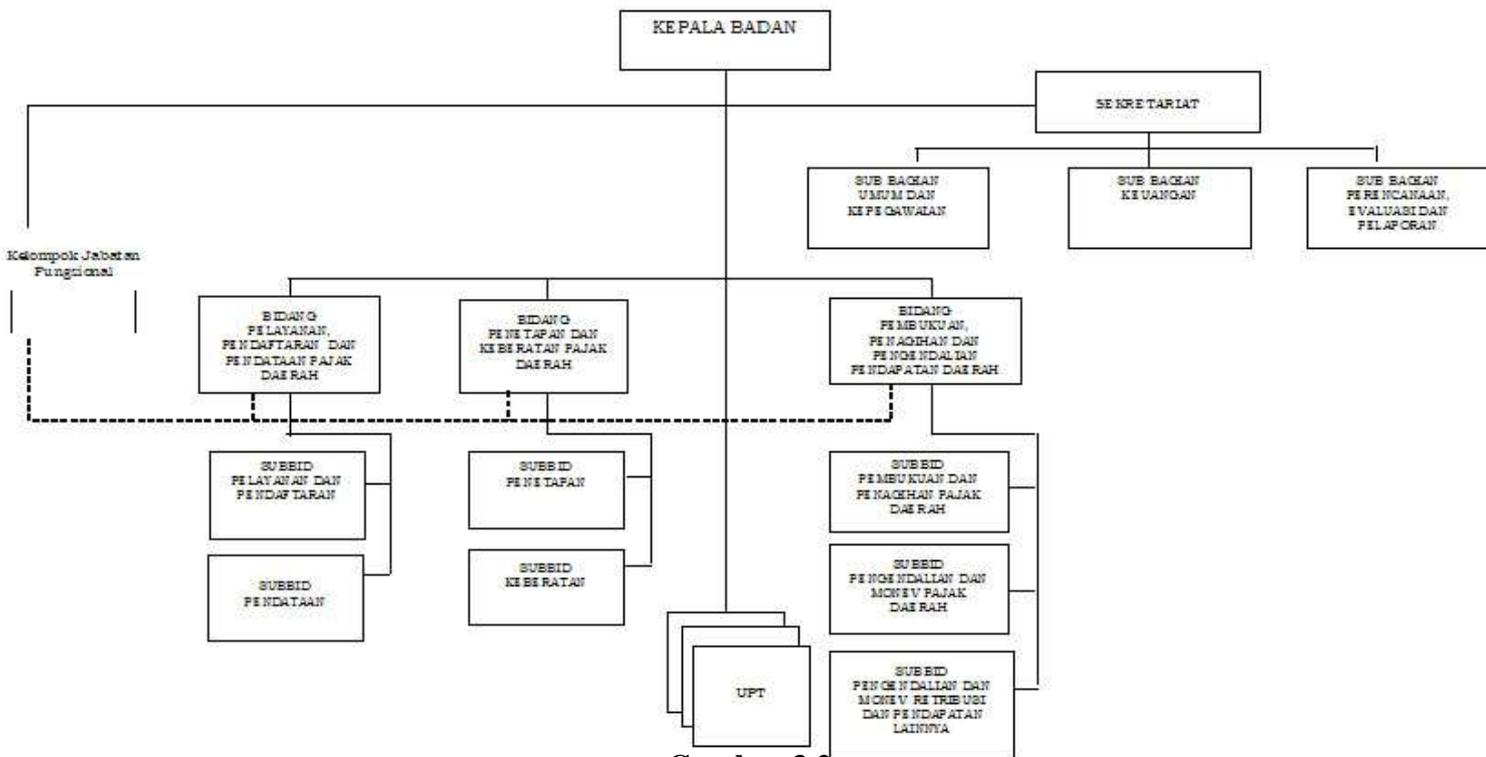
1. Mewujudkan tata nilai kehidupan masyarakat yang religius dan berkearifan local;
2. Mengurangi tingkat kemiskinan dan meningkatkan daya beli masyarakat;

3. Memantapkan infrastruktur dasar perkotaan guna mendorong pertumbuhan dan pemerataan pembangunan yang berwawasan lingkungan;
4. Memenuhi kebutuhan pelayanan dasar masyarakat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia;
5. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih.

### 3.1.3 Struktur Organisasi

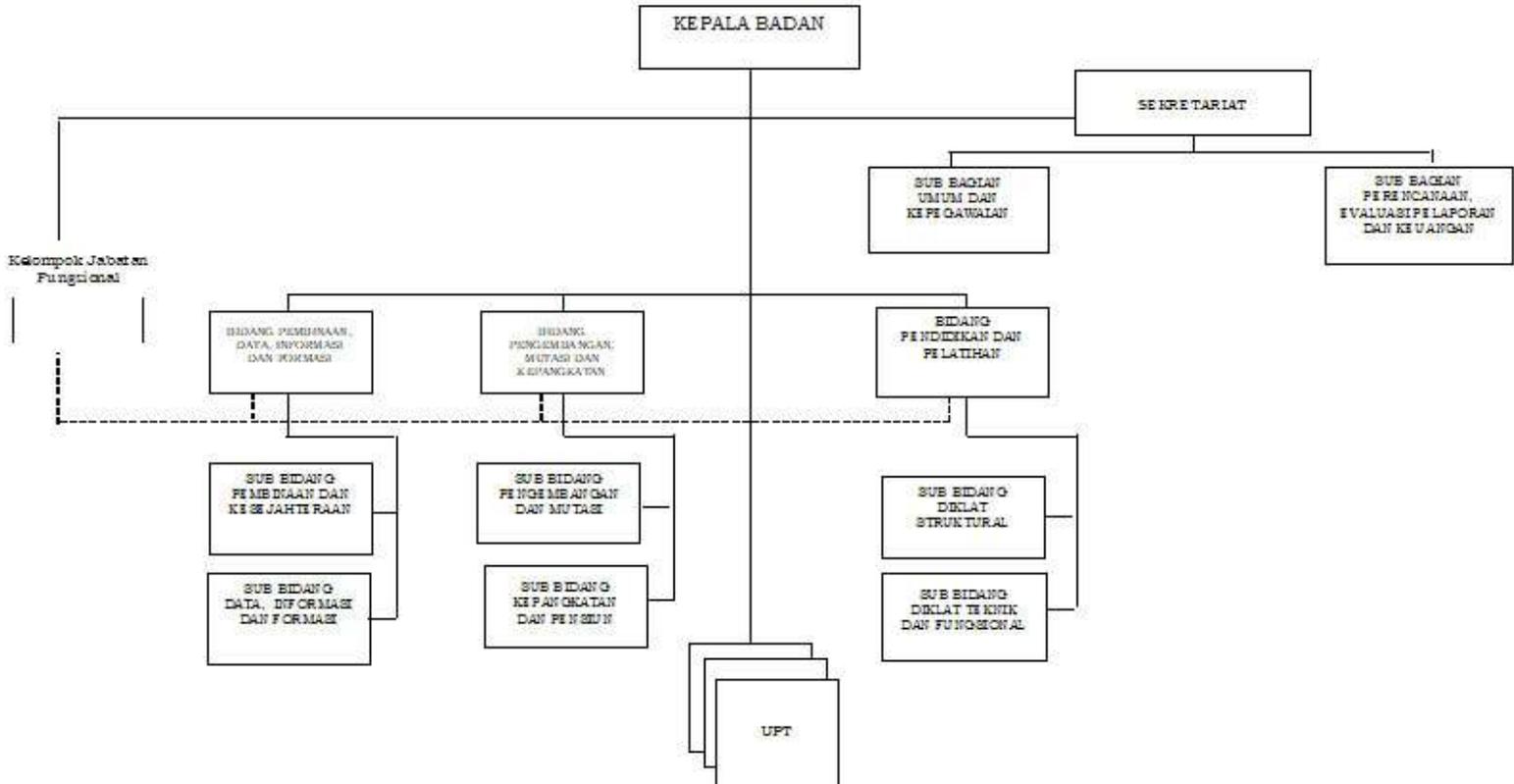


**Gambar 3.1**  
Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD)



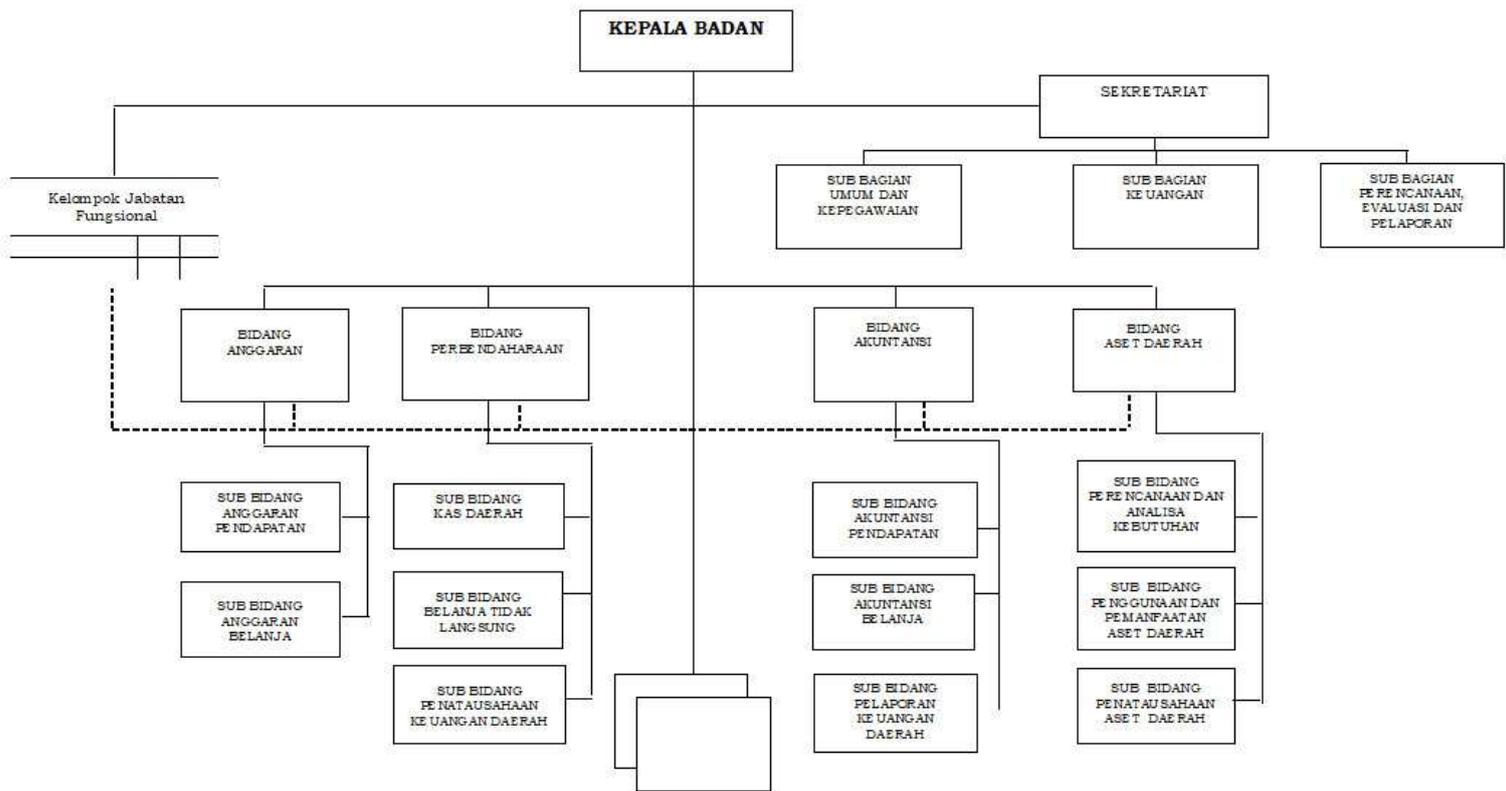
Gambar 3.2

**Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELITBANGDA)**



Gambar 3.3

**Struktur Organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD)**



**Gambar 3.4**  
**Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)**

## 3.2 Metode Penelitian

### 3.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan (Sugiyono 2016: 81). Metode kuantitatif merupakan

metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono 2016: 35-36).

Langkah-langkah penelitian survey adalah:

1. Membuat latar belakang masalah dan rumusan masalah;
2. Membuat landasan teori;
3. Merumuskan hipotesis;
4. Menetapkan populasi;
5. Menentukan jumlah sampel;
6. Pengembangan instrumen;
7. Pengujian instrumen;
8. Pengumpulan data;
9. Analisis data;
10. Simpulan dan saran.

Rumusan masalah yang digunakan oleh peneliti yaitu rumusan masalah asosiatif dan struktural. Menurut Sugiyono (2016: 92) rumusan masalah asosiatif adalah suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Bentuk hubungan yang digunakan yaitu hubungan kausal. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Menurut Sugiyono (2016: 94) Rumusan masalah struktural adalah suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan validitas struktur hubungan antara dua variabel atau lebih yang ada variabel interveningnya.

### 3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2016: 96). Pada penelitian ini melibatkan 5 (lima) variabel yaitu:

1. Variabel Independen (variabel bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono 2016: 96).

X1 = Komunikasi Organisasi

X2 = Iklim Organisasi

X3 = Gaya Kepemimpinan

2. Variabel Moderating adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen (Sugiyono 2016: 97).

Y = Komitmen Kerja

3. Variabel Dependen (variabel terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono 2016: 97).

Z = Kinerja

Berikut ini adalah tabel operasionalisasi variabel yang digunakan:

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Komunikasi Organisasi (X <sub>1</sub> )	Definisi fungsional yang digambarkan sebagai “komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu”, dan definisi interpretif yang digambarkan sebagai “komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu “batas organisasional ( <i>organizational boundaries</i> )””. Pace dan Faules (2006: 31)	1. Komunikasi ke Bawah 2. Komunikasi ke Atas 3. Komunikasi Horizontal 4. Komunikasi Lintas saluran 5. Komunikasi Informal, Antar pribadi atau Selentingan	Ordinal
2.	Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> )	Iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Lussier (2005: 486)	1. <i>Structure</i> (Struktur) 2. <i>Responsibility</i> (Tanggung Jawab) 3. <i>Reward</i> (Penghargaan) 4. <i>Warmth</i> (Kehangatan) 5. <i>Support</i> (Dukungan) 6. <i>Organizational identity and loyalty</i> (Identitas Organisasi dan Loyalitas) 7. <i>Risk</i> (Risiko)	Ordinal
3.	Gaya Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Kartono (2008: 34)	1. Kemampuan Mengambil Keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Tanggung Jawab 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional	Ordinal

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Komitmen Kerja (Y)	Komitmen Kerja atau Komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013: 169)	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Berkelanjutan 3. Komitmen Normatif	Ordinal
5.	Kinerja (Z)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Mangkunegara (2012: 67)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Tanggung Jawab 4. Kerja Sama 5. Inisiatif	Ordinal

### 3.2.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2016: 148) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di lingkungan Organisasi Badan Daerah Pemerintah Kota Tasikmalaya sebanyak 275 orang pegawai.

Sampel penelitian yang digunakan adalah seluruh populasi dalam artian penelitian ini merupakan penelitian populasi karena merupakan sensus pada organisasi badan daerah yaitu, BPPRD sebanyak 89 pegawai, BAPPELITBANGDA sebanyak 46 pegawai, BKPPD sebanyak 81 pegawai, dan BPKAD sebanyak 59 pegawai.

### 3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer, data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti.

Instrumen yang digunakan sebagai pengumpulan data primer adalah:

- a. Kuesioner, yaitu merupakan daftar sejumlah pernyataan tertulis yang berguna untuk memperoleh informasi dari responden berdasarkan hal-hal yang diketahui pasti dengan menggunakan pendekatan skala likert dengan 5 (lima) kategori:

- 1) Jawaban SS (sangat setuju) diberi bobot 5
- 2) Jawaban S (setuju) diberi bobot 4
- 3) Jawaban KS (kurang setuju) diberi bobot 3
- 4) Jawaban TS (tidak setuju) diberi bobot 2
- 5) Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi bobot 1

Formulasi nilai, notasi dan predikat masing-masing pilihan jawaban dapat dilihat pada Tabel 3.2 sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Formasi Notasi, Nilai dan Predikat**  
**Pilihan Jawaban**

<b>Notasi</b>	<b>Nilai Positif</b>	<b>Nilai Negatif</b>	<b>Predikat</b>
SS	5	1	Sangat Tinggi
S	4	2	Tinggi
KS	3	3	Sedang
TS	2	4	Rendah
STS	1	5	Sangat Rendah

- b. Wawancara, dilaksanakan dengan tujuan untuk melengkapi kuesioner.
  - c. Observasi yaitu pengamatan langsung terhadap kejadian-kejadian yang ditemukan di lapangan, kejadian ini dicatat sebagai data primer penelitian;
2. Data Sekunder diperoleh dari hasil pengumpulan data oleh pihak lain. Data sekunder diperoleh dari perangkat daerah Sekretaris Daerah Kota Tasikmalaya.

### **3.2.5 Teknik Analisis Data**

#### **3.2.5.1 Nilai Jenjang Interval (NJI)**

Nilai jenjang interval (NJI) yaitu interval untuk menentukan sangat Tinggi, Tinggi, Sedang, Rendah, Sangat Rendah.

Adapun pengukuran dengan persentase dan skorsing dengan rumus:

$$X = \frac{F}{N} \times 100 \% \quad (\text{Sujana, 2005: 135})$$

Keterangan :

X = Jumlah Persentase Jawaban

F = Jumlah Jawaban Atau Frekuensi

N = Jumlah Responden

Setelah diketahui jumlah nilai dari keseluruhan sub variabel maka dapat ditentukan interval perinciannya, Sebagai berikut:

$$NJI = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah kriteria Pertanyaan}} \quad (\text{Sudjana, 2005: 77})$$

### 3.2.5.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket statistik *Analysis of Moment Structures* (AMOS). *Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan di ekonometrika (Imam Ghozali 2017: 3).

Sebagai suatu metode pengujian yang menggabungkan faktor analisis, path analisis dan regresi, SEM lebih merupakan metode *confirmatory* dari pada *exploratory*, yang bertujuan mengevaluasi *proposed dimensionality* yang diajukan dan yang berasal dari penelitian sebelumnya dengan cara melihat dan menguji model hubungan dimensi-dimensi tersebut.

Keunggulan-keunggulan SEM dibandingkan dengan regresi berganda diantaranya ialah:

1. Memungkinkan adanya asumsi-asumsi yang lebih fleksibel;
2. Penggunaan analisis faktor penegasan (*confirmatory factor analysis*) untuk mengurangi kesalahan pengukuran dengan memiliki banyak indikator dalam satu variabel laten;
3. Daya tarik *interface* pemodelan grafis untuk memudahkan pengguna membaca keluaran hasil analisis;
4. Kemungkinan adanya pengujian model secara keseluruhan dari pada koefisien-koefisien secara sendiri-sendiri;

5. Kemampuan untuk menguji model-model dengan menggunakan beberapa variabel tergantung;
6. Kemampuan untuk membuat model terhadap variabel-variabel perantara;
7. Kemampuan untuk membuat model gangguan kesalahan (*error term*);
8. Kemampuan untuk menguji koefisien-koefisien di luar antara beberapa kelompok subyek;
9. Kemampuan untuk mengatasi data yang sulit, seperti data *time series* dengan kesalahan otokorelasi, data yang tidak normal, dan data yang tidak lengkap.

Sementara itu program Amos digunakan karena mempunyai keunggulan-keunggulan dibandingkan dengan perangkat lunak lainnya yang meliputi:

1. Program dapat melakukan analisis dengan menggunakan data yang berasal dari beberapa populasi secara sekaligus.
2. Dapat menangani *missing data* secara baik, yaitu dengan membuat estimasi yang didasarkan pada informasi *maximum likelihood* yang sempurna dan tidak hanya bersandar pada metode yang sudah ada, yaitu *listwise*, *pairwise deletion*, atau *mean imputation*.
3. Dapat membuat estimasi rata-rata untuk variabel-variabel exogenous dan intercepts dalam persamaan regresi.
4. Amos dapat juga membuat *bootstrapped standard errors* dan *confidence intervals* yang ada dalam semua estimasi parameter, rata-rata sampel, varian, kovarian dan korelasi.

5. Dapat membuat *percentile intervals* dan *bias-corrected percentile intervals*.
6. Model-model jamak dapat disesuaikan dengan menggunakan analisis tunggal.
7. Dapat melakukan pemeriksaan setiap pasangan model dimana satu model diperoleh dengan membatasi parameter-parameter model lainnya.
8. Dapat membuat laporan beberapa angka statistik yang cocok untuk dilakukan perbandingan untuk model-model tersebut.
9. Amos juga menyediakan pengujian normalitas univariat untuk masing-masing variabel yang diobservasi dan juga pengujian normalitas multivariat serta dapat mendeteksi *ouliers*.
10. Amos dapat memahami diagram jalur sebagai spesifikasi model dan memperlihatkan estimasi-estimasi parameter secara grafis dalam model diagram jalur. Diagram-diagram jalur digunakan sebagai spesifikasi model dan gambar-gambar diagram jalur tersebut dapat diimpor ke program Word.

Langkah-langkah dalam membuat pemodelan yang lengkap dengan menggunakan analisis SEM (Ferdinand, 2002: 34) yaitu:

### **1. Pengembangan Model Berbasis Teori**

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat

digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM.

## 2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

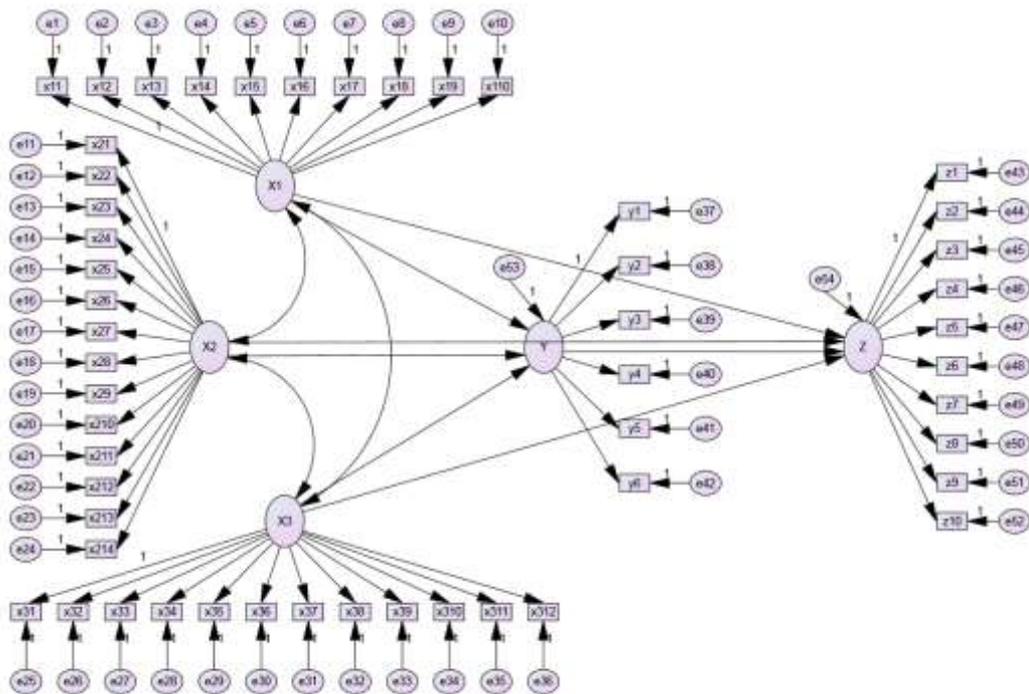
Model penelitian yang akan dikembangkan, digambarkan dalam diagram alur (*path diagram*) untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Dalam SEM dikenal faktor (*construct*) yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan.

Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu eksogen dan endogen yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*). Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- 2) Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*). Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Pada Gambar 3.5 disajikan diagram alur dari penelitian ini.



**Gambar 3.5**  
**Diagram Alur**

**Keterangan Gambar 3.5:**

X1 = Komunikasi Organisasi

X1.1 X1.2 = Komunikasi ke Bawah

X1.3 X1.4 = Komunikasi ke Atas

X1.5 X1.6 = Komunikasi Horizontal

X1.7 X1.8 = Komunikasi Lintas saluran

X1.9 X1.10 = Komunikasi Informal, Antar pribadi atau Selentingan

- X2 = Iklim Organisasi
- X2.1 X2.2 = *Structure* (Struktur)
- X2.3 X2.4 = *Responsibility* (Tanggung Jawab)
- X2.5 X2.6 = *Reward* (Penghargaan)
- X2.7 X2.8 = *Warmth* (Kehangatan)
- X2.9 X2.10 = *Support* (Dukungan)
- X2.11 X2.12 = *Organizational identity and loyalty* (Identitas Organisasi dan Loyalitas)
- X2.13 X2.14 = *Risk* (Risiko)
- X3 = Gaya Kepemimpinan
- X3.1 X3.2 = Kemampuan Mengambil Keputusan
- X3.3 X3.4 = Kemampuan Memotivasi
- X3.5 X3.6 = Kemampuan Komunikasi
- X3.7 X3.8 = Kemampuan Mengendalikan Bawahan
- X3.9 X3.10 = Tanggung Jawab
- X3.11 X3.12 = Kemampuan Mengendalikan Emosional
- Y = Komitmen Kerja
- Y1 Y2 = Komitmen Afektif
- Y3 Y4 = Komitmen Berkelanjutan
- Y5 Y6 = Komitmen Normatif
- Z = Kinerja
- Z1 Z2 = Kualitas Kerja
- Z3 Z4 = Kuantitas Kerja

Z5 Z6 = Tanggung Jawab

Z7 Z8 = Kerja Sama

Z9 Z10 = Inisiatif

### 3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari:

#### 1) Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \textit{Error}$$

**Tabel 3.3**  
**Model Persamaan Struktural**

Komitmen Kerja (Y)	=	Komunikasi Organisasi (X1) + Iklim Organisasi (X2) + Gaya Kepemimpinan (X3) + e1
Kinerja (Z)	=	Komunikasi Organisasi (X1) + Iklim Organisasi (X2) + Gaya Kepemimpinan (X3) + Komitmen Kerja (Y) + e2

#### 2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.4**  
**Model Pengukuran**

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
X1.1 = $\lambda_1$ Komunikasi Organisasi + e1	Y1 = $\lambda_{37}$ Komitmen Kerja + e37
X1.2 = $\lambda_2$ Komunikasi Organisasi + e2	Y2 = $\lambda_{38}$ Komitmen Kerja + e38
X1.3 = $\lambda_3$ Komunikasi Organisasi + e3	Y3 = $\lambda_{39}$ Komitmen Kerja + e39
X1.4 = $\lambda_4$ Komunikasi Organisasi + e4	Y4 = $\lambda_{40}$ Komitmen Kerja + e40
X1.5 = $\lambda_5$ Komunikasi Organisasi + e5	Y5 = $\lambda_{41}$ Komitmen Kerja + e41
X1.6 = $\lambda_6$ Komunikasi Organisasi + e6	Y6 = $\lambda_{42}$ Komitmen Kerja + e42
X1.7 = $\lambda_7$ Komunikasi Organisasi + e7	Z1 = $\lambda_{43}$ Kinerja + e43
X1.8 = $\lambda_8$ Komunikasi Organisasi + e8	Z2 = $\lambda_{44}$ Kinerja + e44
X1.9 = $\lambda_9$ Komunikasi Organisasi + e9	Z3 = $\lambda_{45}$ Kinerja + e45
X1.10 = $\lambda_{10}$ Komunikasi Organisasi + e10	Z4 = $\lambda_{46}$ Kinerja + e46
X2.1 = $\lambda_{11}$ Iklim Organisasi + e11	Z5 = $\lambda_{47}$ Kinerja + e47
X2.2 = $\lambda_{12}$ Iklim Organisasi + e12	Z6 = $\lambda_{48}$ Kinerja + e48
X2.3 = $\lambda_{13}$ Iklim Organisasi + e13	Z7 = $\lambda_{49}$ Kinerja + e49
X2.4 = $\lambda_{14}$ Iklim Organisasi + e14	Z8 = $\lambda_{50}$ Kinerja + e50
X2.5 = $\lambda_{15}$ Iklim Organisasi + e15	Z9 = $\lambda_{51}$ Kinerja + e51
X2.6 = $\lambda_{16}$ Iklim Organisasi + e16	Z10 = $\lambda_{52}$ Kinerja + e52
X2.7 = $\lambda_{17}$ Iklim Organisasi + e17	
X2.8 = $\lambda_{18}$ Iklim Organisasi + e18	
X2.9 = $\lambda_{19}$ Iklim Organisasi + e19	
X2.10 = $\lambda_{20}$ Iklim Organisasi + e20	
X2.11 = $\lambda_{21}$ Iklim Organisasi + e21	
X2.12 = $\lambda_{22}$ Iklim Organisasi + e22	
X2.13 = $\lambda_{23}$ Iklim Organisasi + e23	
X2.14 = $\lambda_{24}$ Iklim Organisasi + e24	
X3.1 = $\lambda_{25}$ Gaya Kepemimpinan + e25	
X3.2 = $\lambda_{26}$ Gaya Kepemimpinan + e26	
X3.3 = $\lambda_{27}$ Gaya Kepemimpinan + e27	
X3.4 = $\lambda_{28}$ Gaya Kepemimpinan + e28	
X3.5 = $\lambda_{29}$ Gaya Kepemimpinan + e29	
X3.6 = $\lambda_{30}$ Gaya Kepemimpinan + e30	
X3.7 = $\lambda_{31}$ Gaya Kepemimpinan + e31	
X3.8 = $\lambda_{32}$ Gaya Kepemimpinan + e32	
X3.9 = $\lambda_{33}$ Gaya Kepemimpinan + e33	
X3.10 = $\lambda_{34}$ Gaya Kepemimpinan + e34	
X3.11 = $\lambda_{35}$ Gaya Kepemimpinan + e35	
X3.12 = $\lambda_{36}$ Gaya Kepemimpinan + e36	

#### **4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

##### **Kovarians atau korelasi**

SEM hanya menggunakan matriks varians/ kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input.

##### **Ukuran sampel**

Ukuran sampel mempunyai peran penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-300. Dalam penelitian ini pengambilan sampel sebanyak 275 sampel telah memenuhi ketentuan untuk pemakaian SEM.

##### **Estimasi Model**

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, langkah selanjutnya adalah menggunakan program Amos untuk mengestimasi model tersebut.

#### **5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan

suatu estimasi yang unik. Problem kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala:

- 1) *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar,
- 2) Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan,
- 3) Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif,
- 4) Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

#### **6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit***

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM seperti berikut ini:

- 1) Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.
- 2) Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

- 3) *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- 4) Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. *Treatment* yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

#### **Uji kesesuaian dan uji statistik**

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model (seperti pada Tabel 3.5) dapat diterima atau tidak adalah sebagai berikut:

- $\chi^2$  *chi-square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-squared*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom*.

- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $\geq 0.95$ .

**Tabel 3.5**  
***Goodness of Fit Index***

<b><i>Goodness of Fit Index</i></b>	<b><i>Cut-off Value</i></b>
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

### Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{error}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

### Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Variance-Extract} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang dikembangkan akan diinterpretasikan dan model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya modifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Bila nilai residual yang dihasilkan lebih besar dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu.

### Indeks modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut.